e-ISSN: 2685-9092
DOI: 10.35747/ph.v7i2.1315

Vol. 7, No. 2, November 2025, 100–109

PSΨCHO Holistic

The relationship between abusive supervision and employee performance among factory workers

*Muhammad Indra Astrawan[1], Rifan Alamsyah[2], Tri Muji Ingarianti[2]

[1]Program Studi Magister Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro
[2]Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

*Corresponding author: astrawanmindra@gmail.com

Received 12 May 2025 Accepted 27 October 2025 Published 5 November 2025

ABSTRACT

*This study examined the relationship between abusive supervision—which includes aspects of credit stealing, belittling behavior, yelling, and scapegoating—and worker performance among factory employees. Using a quantitative correlational design and purposive sampling, data were collected from 514 factory workers. Abusive supervision was measured using the multidimensional scale developed by Ghayas and Jabeen (*2020*), consisting of 15 items with acceptable internal consistency: credit stealing (α = .815), belittling behavior (α = .858), yelling (α = .770), and scapegoating (α = .864). Worker performance was assessed using the In-Role Performance (IRP) scale by Williams and Anderson (*1991*), which includes seven items (α = .84). Data were analyzed using Spearman's rank correlation with IBM SPSS Statistics version 27. The results indicated no significant relationship between abusive supervision and worker performance: credit stealing (r = .014, p = .754), belittling behavior (r = −.079, p = .075), yelling (r = −.046, p = .301), and scapegoating (r = −.034, p = .441). These findings suggest that abusive supervision does not significantly relate to factory workers' performance. Nevertheless, abusive supervision remains an important issue, as it may negatively affect workers' psychological well-being over time.*

Keywords: *abusive supervision, factory labor, worker performance*

ABSTRAK

Penelitian ini menguji hubungan antara *abusive supervision*—yang mencakup aspek pengambilan kredit (*credit stealing*), perilaku merendahkan (*belittling behavior*), berteriak (*yelling*), dan menyalahkan pihak lain (*scapegoating*)—dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan desain korelasional kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* dan melibatkan 514 buruh pabrik sebagai responden. *Abusive supervision* diukur menggunakan skala multidimensional yang dikembangkan oleh Ghayas dan Jabeen (2020), terdiri atas 15 butir pernyataan dengan konsistensi internal yang baik: *credit stealing* (α = .815), *belittling behavior* (α = .858), *yelling* (α = .770), dan *scapegoating* (α = .864). Kinerja pekerja diukur menggunakan skala *In-Role Performance* (IRP) oleh Williams dan Anderson (1991), yang terdiri atas tujuh butir (α = .84). Analisis data dilakukan menggunakan korelasi peringkat Spearman dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 27. Hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *abusive supervision* dan kinerja pekerja: *credit stealing* (r = .014, p = .754), *belittling behavior* (r = −.079, p = .075), *yelling* (r = −.046, p = .301), dan *scapegoating* (r = −.034, p = .441). Temuan ini menunjukkan bahwa *abusive supervision* tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan buruh pabrik. Meskipun demikian, *abusive supervision* tetap menjadi isu penting karena dapat berdampak negatif terhadap kondisi psikologis dan kesejahteraan pekerja dalam jangka panjang.

Kata kunci: abusive supervision, buruh pabrik, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Kualitas pemimpin dan kesejahteraan karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam perusahaan di era modern saat ini. Keterlibatan dan partisipasi aktif karyawan dapat berpengaruh

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

e-ISSN: 2685-9092
DOI: 10.35747/ph.v7i2.1315
Vol. 7, No. 2, November 2025, 100–109

pada kinerja individu sehingga memberikan dampak yang besar untuk keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan (Panjaitan, 2018). Kurniawan et al. (2024) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia pada perusahaan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan, strategi dan pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas dapat mengoptimalkan operasional perusahaan. Namun, pengelolaan sumber daya manusia sering menghadapi tantangan dari aspek perilaku kepemimpinan, salah satunya adalah *abusive supervision* yang mengarah kepada perlakuan tidak menyenangkan dari supervisor kepada pekerja atau karyawan, baik verbal dan non verbal (tidak termasuk kontak fisik). Hasil meta-analisis dari Tepper et al. (2017) menunjukkan bahwa sekitar 13% dari pekerja di Amerika Serikat mengalami *abusive supervision*. Selain itu, penelitian dari Estes (2013) menunjukkan bahwa 46.6% perawat menyatakan pernah mengalami perlakuan kasar dari atasan. Perilaku tersebut termasuk ejekan di depan umum, meremehkan, dan menyalahkan karyawan yang terbukti dapat mempengaruhi kenyamanan psikologis dan hasil kerja (Tepper, 2000).

Abusive supervision merupakan perilaku atasan yang merugikan bawahan secara psikologis, dan telah terbukti berdampak negatif, seperti meningkatnya *turnover* karyawan dan konflik kerja (Hasibuan et al., 2024). Menurut Mackey et al. (2017), bentuk-bentuk perilaku *abusive supervision* ini telah berkembang mencakup pelecehan seksual, perlakuan diskriminatif, tindakan membahayakan, hingga kurangnya dukungan yang seharusnya diberikan atasan. Secara umum, perilaku ini dapat dikategorikan ke dalam empat aspek, yaitu *credit stealing* (mengambil kredit atas hasil kerja bawahan), *belittling behavior* (meremehkan atau memperlakukan bawahan), *yelling* (membentak dengan nada tinggi), dan *scapegoating* (menyalahkan bawahan atas kesalahan yang bukan tanggung jawab mereka). Carlson et al. (2012) juga menjelaskan bahwa karyawan yang mengalami *abusive supervision* dapat memicu kelelahan kerja, selanjutnya memperburuk konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka.

Abusive supervision merepresentasikan pola *leadership* yang bertentangan dengan etika *leadership*, otentik, dan *transformasional* (Schyns, 2021). Liu et al. (2012) menunjukkan bahwa *abusive supervision* telah melanggar prinsip-prinsip kepemimpinan, karena telah memperburuk kualitas hubungan yang membentuk kepemimpinan efektif. Whitman et al. (2013) menemukan bahwa sifat narsistik dan kecenderungan psikopat di antara pemimpin, secara signifikan memprediksi munculnya perilaku *abusive supervision*, yang memberikan gambaran mengenai perilaku *abusive* tersebut. Pengelolaan karyawan dengan pengetahuan *leadership* dan struktur organisasi yang jelas dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Shahzad et al. (2022) juga menyatakan bahwa *leadership* dan struktur organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dari karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil dari dimensi pekerjaan atau profesi yang dilakukan oleh karyawan dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Paparang et al., 2021). Kinerja karyawan menentukan arah kesuksesan organisasi, seperti karyawan dengan kinerja yang baik, memiliki motivasi, produktivitas, dan kompetitif (Campbell & Wiernik, 2015). Tarmizi et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi secara signifikan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Budaya yang suportif dan motivasi karyawan menjadi strategi yang dapat meningkatkan kinerja. *Abusive supervision* menunjukkan pengaruh terhadap kontribusi kerja karyawan yang rendah. Oliveira dan Najnudel (2023) menunjukkan bahwa *abusive supervision* menyebabkan tingkat stres yang lebih tinggi dan niat untuk pindah kerja pada karyawan, yang ikut berdampak negatif pada kinerja karyawan. Selain itu, *abusive supervision* dapat meningkatkan kelelahan emosional dan *counterproductive work behaviors* yang menurunkan fungsi tim dan meningkatkan *turnover* (Li & Xu, 2025). Munculnya *abusive supervision* menurunkan psikologis karyawan, menyebabkan penurunan kepuasan, dan kinerja secara keseluruhan (Avey et al., 2022).

Abusive supervision juga menjadi salah satu ancaman bagi kebutuhan psikologis dasar pekerja terhadap kompetensi, keterkaitan, dan otonomi (Deci & Ryan, 2000). Saat kebutuhan dasar terancam akibat *abusive supervision* akan menurunkan motivasi, sehingga mempengaruhi kreativitas dan kualitas kerja karyawan secara keseluruhan (He et al., 2021). Penelitian dari Singh

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

e-ISSN: 2685-9092
DOI: 10.35747/ph.v7i2.1315
Vol. 7, No. 2, November 2025, 100–109

et al. (2024) menunjukkan hasil bahwa *abusive supervision* mengurangi kepuasan kerja dan meningkatkan keinginan meninggalkan perusahaan dengan munculnya depresi karyawan yang mempengaruhi hal tersebut. *Abusive supervision* juga dapat mengakibatkan dampak buruk pada *emotional exhaustion*, kualitas tidur, dan menurunkan *self-efficacy* pada karyawan (Jasmine & Martdianty, 2022). Adanya *abusive supervision* di dunia kerja berdampak negatif bagi karyawan dan tujuan perusahaan. Leng dan Yao (2024) mengidentifikasi *abusive supervision* dapat meningkatkan stres kerja dan mengurangi komitmen karyawan, yang merupakan dampak dari perilaku supervisor tersebut. Yulmia dan Putra (2020) menjelaskan bahwa *abusive supervision* dapat menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan ketika memiliki kesempatan yang lebih baik karena perilaku supervisor mereka. Hanifah et al. (2021) mengungkapkan adanya *abusive supervision* berdampak signifikan pada kelelahan emosional dan *turnover intention* karyawan.

Penelitian Schyns (2021) menunjukkan bahwa lingkungan terus berevolusi sebagai respons perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, dan demografi, di mana perilaku *leadership* yang *abusive* semakin terlihat dalam penelitian terkait organisasi. Penting untuk memahami hubungan kompleks antara *abusive supervision* dengan karyawan karena berpotensi menurunkan kinerja yang akan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan dari *abusive supervision* di tempat kerja sebagai perilaku negatif yang dapat mempengaruhi kinerja buruh pabrik. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu terdapat hubungan antara *abusive supervision* yang terdiri dari aspek *credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* dengan kinerja karyawan buruh pabrik.

Penelitian ini memberikan wawasan baru dan fokus khusus pada pekerja pabrik di industri manufaktur rokok. Kebaruan penelitian ini untuk melihat hubungan antara *abusive supervision* dengan kinerja karyawan pada pekerja pabrik di industri manufaktur rokok. Penelitian ini berkontribusi pada perspektif yang diperbarui tentang dinamika di tempat kerja dan menjadi dasar bagi perusahaan rokok untuk merancang pelatihan kepemimpinan serta mencegah perilaku *abusive* di tempat kerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat memperdalam literatur ilmiah dalam konteks industri mengenai *abusive supervision* yang selama ini masih jarang diteliti. Temuan ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi praktis kepada perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, sehingga permasalahan mengenai perilaku kasar dari atasan dapat diminimalkan dan kinerja karyawan dari para buruh pekerja produksi rokok dapat dilakukan secara optimal.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan studi korelasional. Metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang menggunakan uji korelasi sebagai analisis alat ukurnya (Azwar, 2025). Populasi pada subjek dalam penelitian ini merupakan buruh pabrik di perusahaan produksi rokok X dan Y yang terletak di Provinsi Jawa Timur. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 514 responden yang diambil dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2021), teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel penelitian dengan pertimbangan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria responden pada penelitian ini adalah berprofesi sebagai pekerja buruh di perusahaan produksi rokok X dan Y, minimal bekerja selama satu tahun, dan bersedia menjadi responden dalam penelitian.

Penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu *abusive supervision* sebagai variabel independen (X) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Pengukuran data dalam kedua variabel tersebut menggunakan skala psikologi untuk mengetahui penilaian pada masing-masing variabel. Pengukuran pada variabel *abusive supervision* menggunakan instrumen alat ukur dari Ghayas dan Jabeen (2020) yang terdiri dari 15 aitem pernyataan dengan dimensi yang bersifat multidimensional. Alat ukur ini digunakan untuk mengukur persepsi atas perilaku nyata yang dirasakan oleh pekerja buruh kepada atasannya yaitu mandor dalam kegiatan pekerjaan di lingkungan kerja. Salah satu aitem pernyataan dalam alat ukur ini yaitu "*Atasan tidak memberikan pujian kepada saya atas jerih payah yang telah dilakukan*". Adapun dimensi pada *abusive supervision* yaitu *credit stealing*,

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

e-ISSN: 2685-9092
DOI: 10.35747/ph.v7i2.1315
Vol. 7, No. 2, November 2025, 100–109

belittling behaviour, *yelling*, dan *scapegoating*. Alat ukur ini memiliki nilai estimasi reliabilitas Alpha Cronbach sebesar .815 (*credit stealing*), .858 (*belittling behaviour*), .770 (*yelling*), dan .864 (*scapegoating*). Nilai korelasi aitem total pada alat ukur ini menunjukkan nilai pada rentang .272–.745. Skala ini diisi oleh pekerja buruh produksi pabrik untuk mengetahui persepsi mereka terhadap perilaku kasar yang dimiliki oleh atasan selama enam bulan terakhir. Instrumen ini menggunakan skala Likert dengan lima opsi pilihan jawaban, yaitu STS (*Sangat Tidak Setuju*), TS (*Tidak Setuju*), N (*Netral*), S (*Setuju*), dan SS (*Sangat Setuju*).

Pengukuran pada variabel kinerja karyawan menggunakan instrumen In-Role Performance (IRP) dari Williams dan Anderson (1991) dengan pengukuran unidimensi yang terdiri dari tujuh item pernyataan dengan lima opsi pilihan jawaban yaitu STS (*Sangat Tidak Setuju*), TS (*Tidak Setuju*), N (*Netral*), S (*Setuju*), dan SS (*Sangat Setuju*). Alat ukur ini digunakan oleh peneliti untuk mengukur persepsi terhadap perilaku kinerja dari mandor selaku atasan terhadap kinerja yang dimiliki oleh pekerja buruh. Salah satu aitem pernyataan dalam alat ukur ini yaitu "*Menuntaskan tugas yang diberikan*". Adapun nilai estimasi reliabilitas Alpha Cronbach alat ukur ini sebesar .84. Nilai korelasi aitem total pada alat ukur ini menunjukkan nilai pada rentang .554–.801. Berbeda dengan skala *abusive supervision*, skala kinerja karyawan dinilai dari persepsi yang dimiliki oleh mandor selaku atasan para pekerja yang telah bekerja sama dengan para buruh setiap harinya dalam proses produksi rokok untuk menilai kinerja yang dimiliki oleh para pekerja selama enam bulan terakhir.

Terdapat lima tahapan dalam proses penelitian yang telah dilakukan. Tahap pertama yaitu tahap persiapan, peneliti menentukan topik pada latar belakang dengan menentukan masalah yang terjadi di lingkungan industri pekerjaan melalui studi literatur pada penelitian terdahulu. Tahap kedua yaitu perizinan kepada pihak personalia industri lingkungan pekerjaan sebagai tempat lokasi pengambilan data penelitian. Tahap ketiga yaitu pengambilan data yang dilakukan secara *online* dengan menggunakan *Google Forms* kepada pekerja buruh pabrik industri sebagai responden untuk menilai perilaku *abusive supervision* di lingkungan kerja. Lalu, pekerja buruh yang telah mengisi instrumen *abusive supervision* tersebut akan didata oleh peneliti dan peneliti memberikan instrumen kinerja karyawan kepada setiap atasan pekerja yang menjabat sebagai mandor untuk menilai kinerja dari pekerja bawahannya yang telah mengisi kuesioner *abusive supervision*. Pengisian kuesioner oleh mandor dilakukan secara *offline* dengan metode *paper and pencil*, sehingga pengisian kuesioner ini bersifat dua arah yang mana pekerja buruh menilai perilaku *abusive* dari atasannya yaitu mandor dan mandor menilai kinerja karyawannya sebagai bawahannya. Tahap keempat yaitu proses analisis data dengan analisis uji deskriptif, uji normalitas, dan uji korelasi Spearman rank dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 27. Tahap kelima yaitu pembuatan artikel ilmiah untuk mendeskripsikan hasil temuan penelitian serta menyusun pembahasan berdasarkan teori dan hasil penelitian dari studi literatur sebelumnya.

Prosedur dalam pengambilan data dilakukan secara langsung di lokasi penelitian yaitu perusahaan produksi rokok dengan metode *online* melalui *Google Forms* kepada pekerja buruh untuk menilai persepsi yang mereka miliki terhadap perilaku *abusive* yang dimiliki oleh mandor. Mandor selaku atasan pekerja buruh akan diberikan kertas kuesioner dari peneliti untuk menilai persepsi mereka terhadap perilaku kinerja para pekerja buruh setelah pekerja buruh mengisi kuesioner perilaku atasan yang *abusive*. Sebelum pengambilan data dilakukan, peneliti menjelaskan kepada pihak personalia perusahaan dan para responden yang mencakup mandor serta pekerja buruh produksi rokok mengenai sistematika, manfaat, dan tujuan dari penelitian yang dilakukan, sehingga seluruh responden yang mengisi kuesioner sesuai dengan karakteristik dari penelitian, serta data yang telah dikumpulkan dapat digunakan sepenuhnya. Peneliti juga menjaga kerahasiaan data penelitian, baik penilaian yang diberikan pekerja buruh terhadap mandor maupun sebaliknya agar tidak menimbulkan rasa khawatir, konflik, maupun dampak negatif bagi hubungan kerja di lapangan. Data hasil penelitian ini di pegang penuh oleh peneliti tanpa mengungkapkan identitas responden dalam proses publikasi artikel ilmiah.

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

e-ISSN: 2685-9092
DOI: 10.35747/ph.v7i2.1315
Vol. 7, No. 2, November 2025, 100–109

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini merupakan pekerja buruh produksi rokok yang memiliki kriteria yang sesuai dengan penentuan karakteristik dari peneliti dan mandor pekerja produksi. Adapun data demografis dari responden penelitian yang terdiri dari 514 pekerja buruh produksi rokok dan 36 mandor pekerja produksi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Demografi Responden Penelitian

Karakteristik	Pekerja Buruh Pabrik		Mandor Pekerja Produksi	
	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	499	97.08	36	100
Perempuan	15	2.92	0	0
Laki-laki				
Usia				
20–29 tahun	190	36.96	2	5.55
30–39 tahun	194	37.74	17	47.23
40–49 tahun	126	24.51	13	36.11
50–59 tahun	4	0.79	4	11.11
Masa Kerja				
1–5 tahun	191	37.15	0	0
6–10 tahun	36	7.00	3	8.33
11–15 tahun	76	14.78	20	55.56
16–20 tahun	144	28.01	7	19.44
> 20 tahun	67	13.06	6	16.67
Pendidikan Terakhir				
SD/sederajat	92	17.89	6	16.67
SMP/sederajat	176	34.24	9	25.00
SMA/sederajat	246	47.87	21	58.33

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, diperoleh bahwa persepsi pekerja produksi rokok terhadap perilaku *abusive supervision* dari mandor sebagai atasan memiliki nilai rata-rata 31.083 (*SD* = 8.112). Sementara itu, hasil dari kinerja karyawan produksi rokok menunjukkan nilai rata-rata 30.902 (*SD* = 4.808). Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap perilaku *abusive supervision* dari mandor berada pada rentang kategori yang rendah menuju sedang, sedangkan kinerja karyawan berada pada rentang kategori sedang menuju tinggi. Pada Tabel 2 disajikan kategorisasi per variabel.

Tabel 2. Kategorisasi Variabel

Kategori	Frekuensi	Persentase
Abusive Supervisor		
Tinggi	10	1.95
Sedang	118	22.95
Rendah	386	75.10
Kinerja Karyawan		
Tinggi	311	60.50
Sedang	198	38.50
Rendah	5	1.00

Hasil pengujian asumsi normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa data variabel *abusive sopervisor* (*KS* = .144; $p < .001$) dan kinerja karyawan (*KS* = .151; $p < .001$) tidak terdistribusi normal. Dikarenakan data tidak terdistribusi normal, analisis data menggunakan analisis non parametrik yaitu Spearman rank untuk mengetahui hubungan antar variabel.

Berdasarkan hasil analisis korelasi Spearman rank (Tabel 3), diketahui bahwa kinerja karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan pada seluruh aspek *abusive supervision*, yaitu *credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating*. Ketiga aspek tersebut menunjukkan arah koefisien korelasi negatif dengan kinerja karyawan, yang mengindikasikan adanya kecenderungan bahwa semakin tinggi perilaku *abusive supervision* maka akan semakin rendah

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

kinerja karyawan. Namun, hubungan ini tidak signifikan secara statistik sehingga tidak dapat disimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel *abusive supervision* dan kinerja karyawan.

Tabel 3. Hasil Analisis Korelasi Spearman rank

	Correlation Coefficient	*p*
Credit Stealing	.014	.754
Belittling Behaviour	-.079	.075
Yelling	-.046	.301
Scapegoating	-.034	.441

Hasil dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara *abusive supervision* terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Tepper et al. (2017) menyatakan bahwa sikap kasar dari atasan mampu menurunkan semangat kerja para pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya yang berdampak pada turunnya performa pekerja. Hasil penelitian Mackey et al. (2017) juga menunjukkan bahwa *abusive supervision* berkorelasi negatif secara signifikan dengan kepuasan kerja dan hasil kerja karyawan. Adapun beberapa penyebab terjadinya tidak ada hubungan antara *abusive supervision* yang meliputi aspek *credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* dengan kinerja karyawan pada buruh pabrik bisa disebabkan oleh lingkungan kerja buruh pabrik yang cenderung memiliki pekerjaan rutinitas dan sistem kerja yang terstruktur dan repetitif dengan berfokus pada pencapaian target produksi mampu menjadi alasan utama tidak terjadinya korelasi antar variabel.

Riset dari Hsu et al. (2021) menunjukkan bahwa persepsi pribadi karyawan terhadap keaslian perilaku atasan (*perceived authenticity*) serta keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya (*self-efficacy*) berperan penting dalam melemahkan dampak negatif *abusive supervision* terhadap hasil kerja dan kesejahteraan psikologis. Song (2022) menyatakan bahwa nilai dan persepsi pribadi karyawan berperan besar dalam menentukan cara mereka merespons perilaku *abusive* dari atasan. Karyawan yang memiliki kebutuhan tinggi untuk menjaga keharmonisan hubungan (*need for harmony*) cenderung memilih cara yang lebih damai atau rekonsiliasi saat menghadapi atasan yang bersikap kasar. Selain itu, ketika karyawan menilai hubungan dengan atasannya sebagai sesuatu yang berharga dapat mengurangi dampak negatif dari perilaku *abusive* karena mereka lebih berusaha mempertahankan hubungan tersebut daripada menanggapinya secara konfrontatif. Berdasarkan teori pertukaran sosial atau *social exchange theory* dari Blau (2017), respons pekerja terhadap atasan dipengaruhi oleh persepsi pekerja mengenai keadilan dalam hubungan kerja. Apabila pekerja buruh pabrik menganggap tekanan dari atasan adalah hal yang wajar di lingkungan kerja, maka kualitas kinerja dari buruh tidak akan menurun. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Park et al. (2019) yang mengemukakan bahwa persepsi keadilan terhadap atasan dan organisasi dapat mengurangi dampak negatif *abusive supervision* terhadap perilaku menyimpang karyawan.

Aspek *abusive supervision* seperti *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan dengan arah hubungan yang negatif dengan kinerja karyawan, tetapi kekuatan korelasinya juga tergolong lemah. Meskipun demikian, beberapa hasil riset dari penelitian terdahulu menemukan bahwa terdapat kondisi atau faktor situasional di lingkungan kerja yang dapat memperlemah atau mengurangi kekuatan hubungan antara *abusive supervision* dan kinerja karyawan. Riset meta-analisis dari Zhang dan Liao (2015) menunjukkan bahwa dampak negatif *abusive supervision* terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor budaya seperti *power distance* dan persepsi individu terhadap perilaku atasan. Pengaruh *abusive supervision* terhadap kinerja dan perilaku karyawan juga dapat dipengaruhi oleh faktor emosional seperti *negative affect* serta oleh kondisi interpersonal di tempat kerja seperti *interpersonal harmony* yang dapat melemahkan dampak negatif dari *abusive supervision* terhadap hasil kerja karyawan (Chen et al., 2022). Maka dari itu, tekanan dan teguran yang kasar dari atasan sangat memungkinkan untuk dapat diterima dan direspons baik oleh pekerja karena tergantung pada kondisi persepsi masing-masing pekerja dan lingkungan kerja yang mereka hadapi.

Aspek pada *abusive supervision* yaitu *credit stealing* menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan. Salah satu penyebab dari tidak adanya

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

e-ISSN: 2685-9092
DOI: 10.35747/ph.v7i2.1315
Vol. 7, No. 2, November 2025, 100–109

korelasi antar variabel tersebut karena adanya norma-norma tertentu yang berlaku di tempat kerja, terutama pekerjaan yang memiliki sistem kerja yang cenderung hierarkis dengan jarak kekuasaan antar pekerja yang tinggi. Perilaku *credit stealing* dianggap sebagai hal yang normal bahkan menjadi bagian dari norma organisasi, sehingga bukan sebagai perilaku yang menyimpang (Hofstede, 2001). Meskipun demikian, hasil dalam penelitian ini memberikan pandangan baru bahwa dalam konteks buruh pabrik, perilaku *abusive supervision* tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja karyawan di lingkungan pekerjaan.

Aspek *belittling behaviour* menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi dengan kinerja karyawan. Gordon (2023) mengungkapkan bahwa adanya perundungan di lokasi kerja dengan mengintimidasi, menyalahkan, dan mengancam orang lain pada umumnya akan menyebabkan penurunan produktivitas dan keterlibatan bagi para pekerja. Meskipun demikian, dalam konteks tertentu dengan budaya kerja yang cenderung hierarkis dan memiliki patokan pada target produksi harian yang ketat mampu memicu efek terhadap kinerja karyawan yang tidak terlalu signifikan.

Aspek *yelling* menunjukkan tidak terdapat hubungan dengan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa teriakan atau nada tinggi dari mandor selaku atasan kepada pekerja buruh produksi rokok di lingkungan pabrik tidak dipersepsikan sebagai hambatan kinerja. Terutama di lokasi pabrik produksi rokok yang memiliki suasana kerja yang sangat bising. *Yelling* atau teriakan cenderung lebih sering dipahami oleh pekerja sebagai cara memperjelas instruksi dan memberitahukan informasi penting kepada seluruh pekerja, bukan teriakan sebagai bentuk agresivitas dari mandor. Teriakan yang besar dari mandor untuk memberikan hukuman kepada pekerja sebagai perilaku dari *abusive supervision* juga sangat minim terjadi karena lokasi yang bising di lingkup perusahaan, serta banyaknya pekerja di area produksi rokok yang akan memicu kegaduhan yang lebih besar dari sang mandor ketika berteriak untuk memarahi pekerja (*yelling*). Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *yelling* sebagai salah satu bentuk dari *abusive supervision* dapat meningkatkan tekanan psikologis karyawan, meskipun tidak selalu berpengaruh langsung pada kinerja (Tepper, 2000).

Aspek *scapegoating* menunjukkan tidak terdapat hubungan dengan kinerja karyawan. Hasil dari studi kualitatif pada beberapa kasus di organisasi besar sebelumnya menunjukkan bahwa pelaku *scapegoating* tidak selalu mendapatkan hukuman ekstrem maupun pemecatan di lingkungan kerja, tetapi mendapatkan hukuman dari lingkungan sosial sekitar dengan isolasi dan penghindaran dari orang lain (Djabi & Sitte De Longueval, 2020). Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa dalam perusahaan besar yang memiliki budaya yang ketat, serta cenderung terbiasa dengan *blame culture* dan *scapegoating* tidak selalu memicu penurunan performa kerja secara langsung bagi pekerja. Terutama dalam konteks perusahaan produksi rokok yang pekerja cenderung lebih fokus pada penyelesaian target harian dan kepatuhan terhadap sistem kerja, sehingga cenderung untuk tidak mementingkan komunikasi interpersonal kepada mandor selaku atasan.

Temuan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi yang terdapat dari variabel *abusive supervision* seperti *credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* dirasakan oleh pekerja, tetapi tidak berkorelasi dengan kinerja karyawan pada pekerja buruh produksi rokok secara signifikan. Pekerja memiliki tuntutan kerja yang sangat tinggi dengan setiap pekerja memiliki target produksi sigaret kretek tangan ribuan batang rokok per hari dengan durasi 8 jam kerja per hari. Kondisi tersebut memungkinkan terjadi karena pekerja buruh produksi rokok bekerja dengan sistem target dan prosedur standar yang ketat, sehingga kinerja yang dimiliki oleh pekerja lebih dipengaruhi oleh aturan operasional dan tuntutan target produksi rokok harian dibandingkan hubungan interpersonal dengan mandor selaku atasan. Selain itu, budaya kerja di lingkup perusahaan antara mandor dan pekerja buruh produksi sangat memungkinkan untuk para pekerja sering menerima perlakuan kasar dari pimpinan, sehingga terbentuk pola interaksi yang membuat pekerja terbiasa dengan gaya kepemimpinan yang keras dari mandor selaku atasan. Hal tersebut pula yang memicu tidak adanya hubungan *abusive supervision* dengan kinerja karyawan pada pekerja buruh produksi rokok.

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

e-ISSN: 2685-9092
DOI: 10.35747/ph.v7i2.1315
Vol. 7, No. 2, November 2025, 100–109

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dengan 514 responden menunjukkan bahwa *abusive supervision* yang meliputi aspek *credit stealing*, *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan buruh pabrik. Pada aspek *belittling behaviour*, *yelling*, dan *scapegoating* memiliki nilai korelasi negatif dengan kinerja karyawan, sehingga memiliki indikasi terdapat kecenderungan bahwa semakin tinggi perilaku *abusive supervision* maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Namun, hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik, sehingga tidak dapat disimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara abusive supervision dan kinerja karyawan pada pekerja produksi rokok. Adapun implikasi yang perlu untuk diterapkan oleh perusahaan yaitu merancang pembinaan dan pengawasan terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh mandor agar terciptanya lingkungan pekerjaan yang lebih suportif dan produktif.

Kontribusi Penulis: MIA berkontribusi dalam *methodology*, *investigation*, *formal analysis*, *writing - original draft*, dan *writing - review and editing*. RA berkontribusi dalam *conceptualization* dan *investigation*. TMI berkontribusi dalam *resources* dan *supervision*.

DAFTAR PUSTAKA

Avey, J. B., Agarwal, U., & Gill, J. K. (2022). How does abusive supervision hurt employees? The role of positive psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(2), 429–444. https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0559

Azwar, S. (2025). *Metode penelitian psikologi* (3rd ed.). Pustaka Pelajar.

Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203792643

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*, 47–74. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427

Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 849–859. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.003

Chen, L., Ye, Z., Shafait, Z., & Zhu, H. (2022). The effect of abusive supervision on employee creativity: The mediating role of negative affect and moderating role of interpersonal harmony. *Frontiers in Psychology*, *13*, 796355. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.796355

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Djabi, M., & Sitte De Longueval, O. (2020). Scapegoating in the organization: Which regulation modes? *M@n@gement*, *23*(2), 1–19. https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i2.4871

Estes, B. C. (2013). Abusive supervision and nursing performance. *Nursing Forum*, *48*(1), 3–16. https://doi.org/10.1111/nuf.12004

Ghayas, M. M., & Jabeen, R. (2020). Abusive supervision: Dimensions & scale. *New Horizons*, *14*(1), 107–130. https://greenwichjournals.com/index.php/NH/article/view/259

Gordon, S. (2023, August 23). *Signs and effects of workplace bullying*. Verywell Mind. https://www.verywellmind.com/what-are-the-effects-of-workplace-bullying-460628

Hanifah, S., Pramesti, M., & Wahyuni, S. (2021). The effects of verbal abuse and abusive supervision towards turnover intention through emotional exhaustion: An empirical study of garment workers in Indonesia. *Proceedings of the Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities Universitas Indonesia Conference (APRISH 2019)*, 554–562. https://doi.org/10.2991/assehr.k.210531.070

Hasibuan, A., Akbar, M. A., Safitri, A. M., Darmastuti, I., & Lataruva, E. (2024). Dampak buruk abusive supervision: Tinjauan literatur dari negara-negara Asia. *Prosiding Management*

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

e-ISSN: 2685-9092
DOI: 10.35747/ph.v7i2.1315
Vol. 7, No. 2, November 2025, 100–109

Business Innovation Conference, *7*, 443–459. https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/view/77099

He, C., Teng, R., Zhou, L., Wang, V. L., & Yuan, J. (2021). Abusive supervision, leader-member exchange, and creativity: A multilevel examination. *Frontiers in Psychology*, *12*, 647169. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647169

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications. https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0005796702001845

Hsu, C.-T., Liao, H.-Y., & Huang, M.-H. (2021). Coping with abusive supervision: The alleviating effect of self-efficacy and the perception of authenticity on the negative consequences of abusive supervision. *Corporate Management Review*, *41*(1), 83–123. https://ibm.nycu.edu.tw/ibm/cmr/2021_Issue1/2021_Issue1_83-123.html

Jasmine, K., & Martdianty, F. (2022). Analisis pengaruh abusive supervision terhadap employee creativity dengan sleep deprivation, emotional exhaustion, dan self efficacy sebagai mediator. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, *13*(1), 23–35. https://doi.org/10.29244/jmo.v13i1.34343

Kurniawan, B., Imama, H. N., Maghfiroh, H., Yusiana, Y., & Mu'alimin, M. (2024). The role of management psychology in forming attachment and motivation for organizational performance. *Khalifah: Jurnal Pendidikan Nusantara*, *2*(1), 12–22. https://doi.org/10.62523/khalifah.v2i1.43

Leng, S., & Yao, L. (2024). The effect of abusive supervision on employee workplace deviance: The parallel mediating effect of organizational commitment and job stress. *Journal of Human Resource Development*, *6*(4), 84–91. https://doi.org/10.23977/jhrd.2024.060412

Li, J., & Xu, G. (2025). The impact of abusive supervision on employee counterproductive work behavior: A moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1455658. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1455658

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1187–1212. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, *43*(6), 1940–1965. https://doi.org/10.1177/0149206315573997

Oliveira, L. B., & Najnudel, P. S. (2023). The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestão*, *30*(1), 78–91. https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0025

Panjaitan, M. (2018). Peran keterlibatan dan partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, *4*(1), 52–60. https://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/30

Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, *2*(2), 119–123. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/33793

Park, H., Hoobler, J. M., Wu, J., Liden, R. C., Hu, J., & Wilson, M. S. (2019). Abusive supervision and employee deviance: A multifoci justice perspective. *Journal of Business Ethics*, *158*(4), 1113–1131. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3749-2

Schyns, B. (2021). Being suspicious in the workplace: The role of suspicion and negative views of others in the workplace in the perception of abusive supervision. *Leadership & Organization Development Journal*, *42*(4), 617–629. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0242

Shahzad, M. A., Iqbal, T., Jan, N., & Zahid, M. (2022). The role of transformational leadership on firm performance: Mediating effect of corporate sustainability and moderating effect of knowledge-sharing. *Frontiers in Psychology*, *13*, 883224. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883224

Singh, R., Deonarine, V., Balwant, P., & Ramdeo, S. (2024). The relationship between abusive supervision and job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of employee depression. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, *12*(4), 1020–1039. https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2022-0213

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

e-ISSN: 2685-9092
DOI: 10.35747/ph.v7i2.1315
Vol. 7, No. 2, November 2025, 100–109

Song, X. (2022). Investigating employees' responses to abusive supervision. *Merits*, *2*(4), 342–361. https://doi.org/10.3390/merits2040024

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Alfabeta.

Tarmizi, A., Lian, B., & Puspita, Y. (2021). The influence of organizational culture and motivation on employee performance. *Journal of Social Work and Science Education*, *2*(2), 109–116. https://doi.org/10.52690/jswse.v2i2.230

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178–190. https://doi.org/10.2307/1556375

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 123–152. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539

Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Shanine, K. K. (2013). Psychological entitlement and abusive supervision: Political skill as a self-regulatory mechanism. *Health Care Management Review*, *38*(3), 248–257. https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3182678fe7

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617. https://doi.org/10.1177/014920639101700305

Yulmia, I. M. G., & Putra, M. S. (2020). Pengaruh sikap kasar pengawas (abusive supervision) terhadap niat pindah (turnover intention). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *9*(8), 2956–2975. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i08.p04

Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, *32*(4), 959–987. https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0

© The Author(s) 2025. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.